

Plan de continuité d'activité

- Note méthodologique -

Cette méthodologie vise à opérationnaliser le PCA en le confrontant - au travers d'une simulation - à la réalité du travail futur.

La démarche est à envisager selon trois niveaux différents mais qui sont complémentaires et doivent s'articuler.

Niveau siège, directions générales

1. Élaboration d'un plan de cadrage général

- Il résulte du regroupement et de l'étude de l'ensemble des données d'entrée pour l'élaboration d'un PCA
 - Ce qui est prévu dans la réglementation du travail et les recommandations : circulaires DGT...
 - Ce qui est prévu dans des réglementations spécifiques au secteur
 - Ce qui a été déterminé par la branche éventuellement
- Il comporte les dispositions d'organisation générales et communes à tous les sites et qui sont décidées au niveau du siège :
 - Les activités jugées indispensables à la continuité de l'activité
 - Les activités qui peuvent être interrompues temporairement
 - Les mesures sanitaires : fournitures des masques et leur renouvellement, consignes relatives à l'hygiène, vaccinations...
 - Les mesures de protection individuelles et collectives
 - Les mesures relatives au paiement des salaires...
 - Les modalités du travail dans ce contexte de façon générale
- Il définit les modalités de consultation des IRP, de communication et d'information à l'ensemble des salariés.

2. Consultation des IRP

L'instance représentative prioritairement ciblée pour obtenir de l'information de la part de l'employeur sur les dispositions prises et qui impactent la prévention des risques et les conditions de travail est prioritairement le CHSCT et à défaut les Délégués du Personnel (DP).

3. Réunion des responsables et managers au niveau des établissements et sites

Cette réunion a vocation à présenter et à discuter à la fois :

- Du plan de cadrage et des modalités de sa mise en œuvre
- De la méthode de préparation des scénarios d'organisation

Niveau Direction des établissements et sites

4. Mise en place d'une cellule de crise

- Celle-ci est constituée de membres de la direction, de managers d'équipes et de responsables de fonctions
- La cellule désigne un coordinateur – référent de la gestion de crise (référent pandémie)
- Elle travaille à la définition :
 - des actions, des ressources (dont le temps) pour la mise en application des mesures prévues dans le plan de cadrage ;
 - de la démarche d'élaboration de scénarios
 - des modalités d'information – communication plus large de l'ensemble des salariés et de consultation des IRP locaux
- Enfin la cellule joue également le rôle de comité de pilotage qui aura notamment pour mission de coordonner les travaux en vue de construire des scénarios d'organisation.

5. Mise en place de groupes de travail

- Il est préconisé de constituer un groupe de travail sur chaque site (voir partie suivante sur la déclinaison au niveau des groupes de travail).
- Chaque groupe peut être composé des managers de terrain et de représentants de chacune des équipes.
- L'objectif du groupe de travail est notamment d'œuvrer à la construction de scénarios, puis à leur simulation. Cela consiste à :
 - se projeter, tenter d'anticiper les événements liés à la pandémie qui affecteraient l'organisation du travail ;
 - tester des réponses qui pourraient être apportées pour y faire face

Niveau des groupes de travail

6. Définir les hypothèses

Dans le cadre de l'élaboration de scénarios, le groupe a vocation à construire des hypothèses qui s'appuient sur un état des lieux, dans les trois registres suivants :

- Organisation de la production et du travail
- Caractéristiques de la population
- Conditions de travail et prévention des risques

À partir de cet état des lieux, le groupe peut envisager des hypothèses quant aux variations qui pourraient survenir en cas de pandémie.

Vulnérabilité : postes sensibles pour la continuité du service

Le groupe a pour objectif de prévoir / d'anticiper :

- L'impact de l'absentéisme :
 - Envisager l'hypothèse de 50% d'absentéisme salariés établissements (par exemple)
 - Estimer la probabilité d'absentéisme de chaque salarié, en s'appuyant sur des critères d'une analyse démographique : éloignement domicile travail, enfants à bas âge, mode de transport...
 - Prendre en compte le niveau de polyvalence existant, en fonction des compétences disponibles et de ce qui est prévu pour pallier l'absentéisme quotidien : établir la matrice des polyvalences existantes.
 - Les fonctions clés (paye, maintenance, sécurité...) pourront-elles continuer selon les probabilités d'absentéisme et le niveau de polyvalence établis précédemment ? Est-ce que les effectifs et les compétences disponibles (selon les hypothèses) seront suffisants pour assurer le service ?
- L'impact de ruptures d'approvisionnement
 - Prendre en compte l'absentéisme des salariés des fournisseurs
 - Étudier avec les fournisseurs clés les hypothèses d'absentéisme
 - Impact sur la continuité de chacune des fonctions clés, en cas d'arrêt de livraison ou de livraisons aléatoires d'énergie, fournitures nécessaires à la production du service...

Vulnérabilité : postes sensibles sécurité et conditions de travail / Évaluation des risques professionnels existants

Quels sont les risques identifiés dans le DU ? Quelles sont les situations de travail et populations exposées à des risques ou des contraintes spécifiques ?

Les réunions d'équipe doivent permettre de « revisiter » la question des risques, de façon à « actualiser » le DU et à prendre en compte la perception des risques par les salariés, au-delà de l'inventaire des sources de danger.

- Prévision de l'impact de l'absentéisme
 - Comment évolue l'exposition aux risques et aux contraintes significatives en cas de réduction des effectifs de l'équipe et d'absence de telle ou telle compétence ?
- Prévision de l'impact de ruptures d'approvisionnement
 - Comment évolue l'exposition aux risques et contraintes significatives en cas de non renouvellement de telle ou telle pièce ou fourniture ?

Analyse des retours d'expériences

Toujours dans le cadre de l'élaboration d'hypothèses, il est préconisé d'analyser les retours d'expériences actuelles ou passées qu'a connues l'entreprise :

- Comment est géré l'absentéisme habituel
- L'entreprise a-t-elle vécu des situations de crises antérieures (tempête, canicule...) ayant généré des situations de travail inédites pour les salariés ?

Cela peut être dû à un absentéisme fort, ou bien, à effectif constant, à un pic d'activité extrêmement fort.

Dans ces cas, comment ont été gérées la continuité, la santé et la sécurité ; quelles ont été les pratiques mises en œuvre ? Quels enseignements, peut-on en tirer pour le cas d'une pandémie?

7. Établir les scénarios d'organisation

- Le scénario d'organisation est une réponse aux modes dégradés que l'on a pu imaginer. Tous les processus de production sont à « scénariser ».
- En priorité, il s'agit de scénariser les activités qui, selon les hypothèses, seraient les plus impactées par les modes dégradés : celles qui seront le plus diminuées par l'absentéisme, par le déficit de compétence, par le manque de ressources matérielles et celles où la santé et la sécurité des salariés peuvent être menacées.
- Ce scénario peut se traduire notamment par :
 - Des mesures de gestion des stocks et des flux, de réaménagement dans l'espace
 - Les réaffectations de tâches et de personnel à l'intérieur d'un secteur, d'un site et, éventuellement, entre les différents sites
 - Les ajustements de service et de production, en fonction des moyens et ressources plus réduites
 - Les actions de formation et d'accompagnement des réorganisations du travail
 - Des mesures relatives aux déplacements ...

8. Simuler les scénarios

À partir des hypothèses et du ou des scénarios qui ont été élaborés sur papier jusqu'alors, il s'agit désormais de tester ces éléments pour savoir s'ils seraient opérationnels.

- Avant de réaliser la simulation (quelle qu'elle soit), il convient de raisonner en tenant compte du taux d'absentéisme qui a été envisagé dans les hypothèses (50 % par exemple). Cela requiert de réaliser dans un premier temps un tirage au sort parmi les salariés.
Cette modalité permet de rester fidèle au caractère aléatoire de l'absentéisme qu'il y aurait en cas de pandémie puisqu'on ne peut pas prédire de « qui seront les absents ». Deux voir trois tirages différents peuvent alors être « scénarisés »

pour être sûr de bien recouvrir l'ensemble de la situation à laquelle l'entreprise peut être confrontée en cas d'absentéisme massif et aléatoire (par ex si plusieurs managers sont malades en même temps).

Une fois qu'on a la liste des salariés potentiellement présents, il s'agit de réfléchir aux affectations possibles en fonction des compétences spécifiques de chacun et des priorités qui ont été définies en amont (activités essentielles ou non...).

Ensuite, l'idée est de vérifier que, compte tenu de cette configuration, le scénario papier reste réalisable avec ces effectifs restreints et surtout les compétences qu'ils détiennent.

- La simulation peut être réalisée selon différentes modalités :
 - Une première méthode à mettre en œuvre permet de tester – en première approche - les scénarios d'organisation. Le principe est qu'un groupe de travail constitué de salariés directement concernés par les choix de scénarios projette, lors d'une discussion organisée, le scénario, afin de relever ce qui va plus ou moins fonctionner, les problèmes potentiels... Il s'agit de demander à chacun de jouer son propre rôle dans une configuration définie par les choix du scénario.
 - La seconde possibilité est la simulation à l'échelle 1, dite en grandeur nature. Celle-ci permet de tester les scénarios dans l'action (dans l'espace et le temps), ce qui est une façon optimum de procéder.

9. Établir le pronostic

Il s'agit de tirer les enseignements des résultats de la simulation.

Ces enseignements peuvent conduire à abandonner le scénario ou à en modifier certains éléments, voire à poursuivre la construction d'un autre scénario...

Cela peut également interroger telle ou telle modalité d'application d'une recommandation plus générale figurant dans le PCA.

Références des circulaires DG

- Circulaire DGT 2007/18 du 18 décembre 2007 relative à la continuité de l'activité des entreprises et aux conditions de travail et d'emploi des salariés du secteur privé en cas de pandémie grippale.
- Circulaire DGT 2009/15 du 26 juin 2009 relative au rôle des acteurs de la santé au travail en cas de pandémie grippale.
- Circulaire DGT 2009/16 du 3 juillet 2009 relative à la pandémie grippale et complétant la circulaire DGT 2007/18 du 18 décembre 2007.

Lien internet :

<http://www.pandemie-grippale.gouv.fr>

<http://www.anact.fr>

<http://www.inrs.fr>